

Gonon, Philipp

## Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz

Klieme, Eckhard [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: *Qualitätssicherung im Bildungswesen. Weinheim u.a. : Beltz 2008, S. 96-107. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 53)*



Quellenangabe/ Reference:

Gonon, Philipp: Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz - In: Klieme, Eckhard [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: *Qualitätssicherung im Bildungswesen. Weinheim u.a. : Beltz 2008, S. 96-107* - URN: urn:nbn:de:0111-opus-72718 - DOI: 10.25656/01:7271

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-72718>

<https://doi.org/10.25656/01:7271>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipt.de](mailto:pedocs@dipt.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Zeitschrift für Pädagogik · 53. Beiheft

# **Qualitätssicherung im Bildungswesen**

Eine aktuelle Zwischenbilanz

Herausgegeben von  
Eckhard Klieme und Rudolf Tippelt

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder genutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, bei der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

©2008 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Herstellung: Klaus Kaltenberg

Gesamtherstellung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Printed in Germany

ISSN 0514-2717

Bestell-Nr. 41154

# Inhaltsverzeichnis

*Eckhard Klieme/Rudolf Tippelt*

Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz .....	7
---	---

## Bereiche

*Wolfgang Tietze*

Qualitätssicherung im Elementarbereich .....	16
--	----

*Hartmut Ditton*

Qualitätssicherung in Schulen .....	36
-------------------------------------	----

*Olaf Köller*

Bildungsstandards in einem Gesamtsystem der Qualitätssicherung im allgemeinbildenden Schulsystem Deutschlands .....	59
--	----

*Thomas Olk/Karsten Speck*

Qualität und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogik .....	76
--	----

*Philipp Gonon*

Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz .....	96
--	----

*Klaus Meisel*

Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung .....	108
---	-----

*Lutz von Rosenstiel*

Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung .....	122
---	-----

*Andrä Wolter/Christian Kerst*

Akkreditierung als Verfahren der Qualitätssicherung von Studiengängen in Deutschland. Eine Policy-orientierte Analyse .....	135
--	-----

*Bernhard Schmidt*

Qualität der Lehre an Hochschulen .....	156
---	-----

*Rudolf Tippelt*

Qualitätsstandards und Forschungsevaluationen in der Erziehungswissenschaft .....	171
---	-----

## **Implementierung von Qualitätssicherung**

*Helmut Fend*

Dimensionen von Qualität im Bildungswesen. Von Produktindikatoren zu Prozessindikatoren am Beispiel der Schule .....	190
---	-----

*Esther Berner/Jürgen Oelkers/Kurt Reusser*

Implementation von Bildungsstandards: Bedingungen des Gelingens (und Scheiterns) aus internationaler Sicht .....	210
---	-----

*Philipp Gonon*

## **Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung**

*Eine Bilanz*

Seit den 1990er Jahren hat sich Qualität als vielgestaltiges Konzept auch in der beruflichen Bildung etabliert. Im Folgenden werden drei Ebenen unterschieden, in welchen Qualität und Qualitätssicherung sich als Begrifflichkeiten gefestigt haben: die Makro-, Meso- und Mikroebene. Es wird gerade in der Diffusität und im Facettenreichtum von Qualitätsprinzipien, -maßnahmen und -umsetzungen eine neue Form der Steuerung und Legitimation beruflicher Bildung sichtbar.

Die Omnipräsenz des Qualitätsbegriffs innerhalb des Bildungs- und Erziehungsdiskurses ist beachtlich. Bis zu Beginn der 90er Jahre war das Konzept einer Qualitätssicherung vorwiegend der industriellen Produktion vorbehalten. Nun ist das Sichern und Managen von Qualität Bestandteil des pädagogischen Glossars der Gegenwart geworden (Bakic 2006). Qualität ist zum „Modernisierungsimperativ“ in der Bildungsreform avanciert. In der aktuellen Qualitätsdiskussion überlagern sich hierbei unterschiedliche Handlungslogiken (Hartz 2004, S. 241).

Hervorgegangen aus einem primär betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managementkonzept, hat sich die Sicherung der Qualität als Zielvorgabe und Steuerungsinstrument auch in weitere gesellschaftliche Bereiche verbreitet. Dieses „Inside out“ und „Going Public“ des ursprünglich internen betrieblichen Kontrollsystems kennzeichnet gemäß Michael Power die so benannte „Explosion“ von Audits und Akkreditierungen in der „Audit-Gesellschaft“. Im Management von Unsicherheit und Risiko wird im Sinne einer Erhöhung der Legitimität von Maßnahmen und Regeln, Beratungen und Strategien, Qualitätssicherung zur regulatorischen Ressource (Power 2007, S. 52). Nicht lediglich betriebliche und institutionelle Prozesse, auch die große Politik der Berufsbildung selbst wird als „Qualitätssicherung“ bestimmt. Darüber hinaus wird guter Unterricht und erfolgreiches oder Erfolg versprechendes Lehren und Lernen als Qualitätsentwicklung, so etwa im „Lernerorientierten Qualitätsmodell“ rekonstruiert (Zech 2005).

### **1. Thematische Schwerpunkte der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung**

Was Qualität in der beruflichen Bildung einschließt, wird zu Recht als vage und bestrittbar bezeichnet, es wird in der Regel jedoch ein „customer-driven approach“ als Gemeinsamkeit hervorgehoben (Muller/Funnell 1992, S. 257). Es ist augenfällig, dass die Qualitätssicherung sich in der beruflichen Bildung vorwiegend im Bereich der Berufsschulen, der beruflichen Weiterbildung und im Bezug auf Modellversuche thema-

tisch äußert, weniger jedoch die Qualität der betrieblichen Ausbildung. Im Blickpunkt ist immerhin auch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Lernorte der Berufsbildung. Für viele Reformvorhaben wie z.B. für die „Ausbildung im Verbund“ wird dank eines solchen Konzepts eine Steigerung der Qualität und Effizienz erwartet (Precht/Scherbe 2007). Auch in Ländern, die sich nicht auf eine Tradition betrieblicher Ausbildung stützen, wird die „Qualität“ der Zusammenarbeit zwischen Schulen und der Vermittlung von betrieblichen „internships“, also betriebliche Praktika, untersucht (Bailey/Hughes/Barr 2000), bzw. auch die Einführung von dualen Ausbildungsformen unter dieser Perspektive thematisiert (Smits 2006).

Modellversuche in der beruflichen Bildung weisen sich durch Qualitätssicherungsmaßnahmen aus, so wie die niedersächsischen regionalen berufsbildenden Kompetenzzentren (ReKo), die aufgrund eines EFQM-Qualitätsmanagements Legitimität und Akzeptanz bei Geldgebern und Beteiligten beanspruchen (Rütters, Roggenbrodt, Künzel 2004, S. 187).

Gelegentlich wird auch die Berufsbildungsforschung selbst, die es im allgemeinen zu heben gelte, als Frage der Qualitätssicherung thematisiert. Dazu gehören auch die internationalen und von der EU geförderten Forschungsverbünde und -projekte, die Qualitätskriterien erstellen, die z.B. für die Förderung der Frauen in der Weiterbildung relevant sind (Foster 2000), oder das „eLearning“ und die Berufsbildung thematisieren.

Wie viele Autoren, so unterscheidet beispielsweise auch Nickolaus zur „Strukturierung des Problemraums“ eine „Input-, Prozess- und Outputqualität“ (2007, S. 161). Es gibt darüber hinaus Ansätze, die diesem „Bildungsproduktionsmodell“ weitere Dimensionen hinzufügen, nämlich eine Transferqualität, die pädagogisch erwünschte Ziele ausweist, und eine außerpädagogische Outcome-Qualität (z.B. Timmermann/Windschild 1996, S. 89). Wir können die Perspektiven der Qualität und Qualitätssicherung in folgender Matrix darstellen:

<b>Qualitätsdimension/ Qualitätsebenen</b>	<b>Inputqualität</b>	<b>Prozessqualität</b>	<b>Outputqualität</b>
Mikroebene	Ausstattung der Lernumgebung	Erfassung, Bewertung und Standardisierung des Lehrens und Lernens	Zertifizierter Lernerfolg, berufliche Karrieren
Mesoebene	Infrastruktur, Lehrplan und Lehrgänge, Professionalisierung der Lehrkräfte und Ausbilder	Leitbilder, Feedbackkultur, Qualitätssicherungsmaßnahmen	Jahresberichte, Absolventenstatistik, Public Relations
Makroebene	Regeln, Gesetze und Verordnungen	Nationale Standards und Setzungen von Politik und Verbänden	Nationale und internationale Vergleiche von Indikatoren, Benchmarks

Auch der Diskurs über Qualität und Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung ist in diesen verschiedenen Feldern auffindbar. Er hat sich aus der ursprünglich betriebs- und innovationsbezogenen Perspektive als Kundenorientierung herausgelöst und schließt heute bildungspolitische Maßnahmen mit ein. Ebenso wurde die traditionelle Fokussierung auf Inputsteuerung auf eine Prozess- und Outputdimension ausgeweitet.

Allerdings gab es bereits historisch zu Zeiten der Entstehung der Berufsbildungssysteme Ende des 19. Jahrhunderts international angelegte Struktur- und Leistungsvergleiche, die die Wirkungen von Berufsbildungsreformen überprüften. Im Lichte der Globalisierung und Individualisierung wird Bildungsqualität heute umgekehrt kleineren Einheiten überantwortet und zur Managementaufgabe der Betriebe bzw. Bildungsinstitutionen transformiert (Gonon 2003, S. 15ff.). Die Verlagerung der Qualitätssicherung lässt sich daher auch als Abkehr eines Top-down-Ansatzes bestimmen, das heißt die Qualitätssicherung wird zur Aufgabe, an welcher alle Beteiligten partizipieren sollen (Gonon 2005).

Im Folgenden werden Qualität und Qualitätssicherung im Einzelnen wie auch in ihren Verknüpfungen auf der Meso-, Mikro- und Makroebene dargestellt.

## **2. Mesebene: Qualität als organisationsorientiertes Managementkonzept**

Die klassische Domäne der Qualitätssicherung auch in der beruflichen Bildung ist diejenige, die sich auf Bildungseinrichtungen als Organisationen bezieht. Qualität sollte sich hierbei an den Aufgaben eines betrieblichen Controllings ausrichten (Berset 2001). In den 1990er Jahren zentrierte sich diese Frage auf die Einführung von Qualitätssicherungssystemen auf die Sekundarstufe II (Gonon et al. 1998). Die traditionelle Nähe zur Berufs- und Arbeitswelt legte zunächst, zu Beginn der 1990er Jahre, eine Übertragung des ISO-Konzepts auf Berufsschulen nahe. Aber auch andere Qualitätssicherungsverfahren, wie das EFQM (European Foundation for Quality Management) sollten durch Pilotprojekte oder Modellversuche erprobt und wissenschaftlich evaluiert werden. Dass hierbei nicht uneingeschränkt das gesamte Instrumentarium auf Schulen und die Lehrpersonen, deren Zentrum des beruflichen Wirkens im Unterrichten besteht, zu applizieren sei, wurde immer wieder betont (so Tenberg 2003). Daher richtete sich das Augenmerk auf spezifisch zu adaptierende Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements, so in der Schweiz z.B. als „Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)“ (Landwehr/Steiner 2003).

Bereits in den ersten Diskussionsbeiträgen wurde festgehalten, dass die Einführung von Qualitätsverfahren die Berufsschulen veränderte. Eine konkrete Zuordnung von Maßnahmen und Wirkungen sei aber ebenso schwer zu eruieren, wie die bekannte Fragestellung, wie sich die Bedingungen eines Pilotprojektes auf den „Normalbetrieb“ oder andere Schulen übertragen ließen (Hagmann/Ebner 2002, S. 242). Diese Umstellung auf Qualität schaffte gerade in Schulen neuartige „Konfliktzonen“ (Altrichter 2000).

EFQM als verordnetes, und seit 2005 verpflichtendes Qualitätsmanagementsystem an den Berufsschulen in Niedersachsen, berge, so die ersten Erfahrungen, viele Unschär-



fen, die durch konsensorientierte und pragmatische weitere Konkretisierungen zu erfolgreichen Umsetzungen führen könnten (Szewczyk/Alexander 2006, S. 231). Es ginge jedoch nicht nur um Bewertungsaspekte, sondern man sollte im Sinne eines „gestaltungsorientierten Qualitätsmanagement(s)“ insbesondere die Ausbildungsqualität als gestaltbar betrachten (Spöttl/Becker 2006, S. 59). Eine repräsentative Befragung, die allerdings schwerpunktmäßig Weiterbildungsinstitutionen erfasste, weist auf die starke thematische Präsenz der Qualitätssicherung hin, der aber eine deutlich weniger weit fortgeschrittene Umsetzung entspreche (Bötel/Krekel 2004, S. 40). Immerhin wird eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden diagnostiziert (Gnahn/Kuwan 2004, S. 44). Man kann also der Qualitätssicherung attestieren, dass sie vor allem in den Berufsschulen ein Thema geworden ist.

### **3. Mikroebene: Qualitätsentwicklung des Lehrens und Lernens und Standardisierung des Unterrichts**

Die innovative Funktion prozessorientierter Qualitätsmodelle ist darin zu sehen, den Blick auf die organisationsbezogenen Prozesse des Bildungsgeschehens zu legen. Gleichzeitig sei aber der Stellenwert des professionellen pädagogischen Handelns, vor allem die Lehr-Lern-Interaktion in den Hintergrund getreten und die Gefahr bestehe, diese Differenz auszublenden (Jütte 2004, S. 243). Gegenüber einer solchen Kolonisierung im Geiste des Postfordismus soll daher, so einige Pädagogen, die (traditionelle) Professionalität der Lehrenden mit ihren Entscheidungsspielräumen verteidigt werden (Hodkinson 1998). Erziehung und Unterricht als Managementproblem zu betrachten, wirkt insofern anrühlich, obwohl auch in der Schul- und Unterrichtsdiskussion Effizienz- und Wirkungsfragen an Bedeutung gewonnen haben (Gonon 2003a). Immerhin ist die Thematisierung des Lehrens und Lernens unter dem Begriff der Qualitätsentwicklung statt demjenigen der Effizienzsteigerung im pädagogischen Diskurs akzeptanzfähiger. Autoren von Handbüchern und Ratgebern rechtfertigen ihre Tipps und Vorschläge für erfolgreichen Unterricht und Selbstreflexion daher gerne mit Qualitätsbemühungen (vgl. Crittin 2003). Eine solche Perspektive der Qualitätsentwicklung prägt auch die argumentative Einbettung der Berufsschulunterrichtsforschung und des Lehrerhandelns.

Seeber und Squarra verstehen ihre durchgeführte standardisierte Schülerbefragung als Beitrag zur Analyse der Unterrichtsqualität und Schulentwicklung (2003, S. 15). Die „Qualität der Unterrichtsarbeit“ werde, so ein anderer Befund, durch die Evaluation der Lehrenden durch die Beurteilungen der Lernenden erhöht (Greimel 2002). Auch im Betrieb sei für die Qualität des informellen Lernens wesentlich, organisatorisch und technisch lernförderliche Arbeitsplätze zu gestalten, die auch eine partizipative Personalentwicklung im Unternehmen ermöglichen (Markert 2006, S. 55).

Im Zentrum der neueren Qualitätsdiskussion im Bereich des Lehrens und Lernens steht darüber hinaus die Frage der Standards. Ausgehend von den Ergebnissen der international vergleichenden PISA-Studie wird auch für die Berufsbildung eine solche gefordert und als „machbar“ betrachtet (Baethge et al. 2006). Qualitätsstandards seien

für den Unterricht zentral (Fach-Overhoff 2004, S. 255). Die Festlegung und Einführung „instruktorischer Standards“ sollen helfen, gerade auch in der Berufsbildung Qualitätsmanagement und -sicherung über organisationelle Ebenen hinauszuführen (Ebner 2006, S. 184ff.).

Unter dem Titel „Qualität der beruflichen Bildung“ sammeln Oser und Kern eine Reihe von Teilfragestellungen, um ausgehend von den „Akteuren“ der Lehr-Lernprozesse „die Handlungskompetenz von Berufsbildungsverantwortlichen in Schule und Betrieb“ zu beschreiben, zu erklären und zu verbessern (Oser/Kern 2006). Lehrerhandeln soll zum Gegenstand der Qualitätsentwicklung gemacht werden, hierbei soll via Standards der Output gesteuert werden (vgl. dazu kritisch: Beck 2006). Gerade die weit vielfältigere Einbindung der Berufsbildung in verschiedene Lernorte und Berufsfelder lässt jedoch die Entwicklung von Standards und darauf Bezug nehmender Kompetenzmodelle als schwierig erscheinen, wenn sie sich auf das Lehren und Lernen auswirken sollten (Hallmann 2006). Immerhin wird auch die Güte des Lehrerhandelns und des Unterrichtens in den Rahmen einer umfassenderen Qualitätsperspektive eingebettet.

#### **4. Makroebene: Europäische Union und nationale Bildungspolitiken: Qualität als Steuerungsvorgabe**

Die „Förderung der Qualität“ ist seit Beginn der Jahrtausendwende eines der herausragenden berufsbildungspolitischen Ziele der Europäischen Gemeinschaft. Im Hinblick auf die globalen Herausforderungen setzte sich der Europäische Rat im März 2000 in Lissabon als umfassendes – und auf 10 Jahre anberaumtes – Ziel, die Qualität und Wirksamkeit der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung zu erhöhen. Die EU-Lissabon-Strategie geht davon aus, dass für die weltweite Wettbewerbsfähigkeit der Beitrag der Erziehung zentral und entsprechende Reformanstöße auch weit herum Zustimmungsfähig sind. Eine generelle Erhöhung der Beteiligung am Bildungssystem sei daher ebenso bedeutsam, wie ein Einbezug gut ausgebildeter und auf höchster Stufe qualifizierter Fachkräfte in die Arbeitswelt (Derose/Young 2005, S. 18f.).

Anvisiert ist ein erleichterter Zugang zur allgemeinen und beruflichen Bildung und eine Öffnung dieser Systeme, so dass die europäischen Bürger jeden Alters Zugang zu lebensbegleitenden Bildungsmaßnahmen haben, was auch eine Kompatibilität dieser Systeme bedinge. Als Instrument zur Herstellung einer „größeren Konvergenz im Bezug auf die wichtigsten Ziele der EU“ sei daher die „offene Koordinierungsmethode“ (Europäische Kommission 2000), die sich auf Indikatoren, Richtwerte sowie vergleichend-bewertende Verfahren der regelmäßigen Beobachtung und Evaluation stützt, anzuwenden.

Fortschritte im Bereich von fünf bestimmten „benchmark areas“, die europaweit u.a. sowohl eine Reduktion der „early school leavers“ bis 2010 auf eine Quote von 17% auf 10% und eine Anhebung der Weiterbildungsbeteiligung von 7,5% auf 12,5% anstreben, sind zwar erst ansatzweise erfolgt, dennoch bzw. gerade deshalb wird einer Verbesserung der Attraktivität und Qualität der Berufsbildung das Wort geredet (EU 2006).

Eine „Technical Working Group“ kümmert sich insofern um die Qualität in der Berufsbildung als sie bezüglich europäischer Kooperation beratend und konsensbildend agiert und damit auch einen Beitrag zur Schaffung und Qualitätssicherung des EQF, d.h. des Europäischen Qualifikationsrahmens leistet (European Commission 2004, S. 28). Ein „Work Programme“ des „European Network on Quality Assurance in VET“ soll dazu beitragen, dass auf freiwilliger Basis und in gemeinsamer Kooperation Daten erhoben werden können, die sowohl die Ausstattung wie auch die Lernergebnisse erfassen. Die Zielsetzung besteht darin, die Flexibilität („responsiveness“) der nationalen Berufsbildungssysteme zu erhöhen, die sich u.a. auch in der verbesserten Durchlässigkeit zum Höheren Bildungswesen zeige (European Commission 2006, S. 5). Die Qualitätsverbesserung wird an mehr Erfahrungsaustausch, Orientierung an „Benchmarks“ und Förderung von vertiefenden Analysen geknüpft. Im Rahmen der Lissabon-Strategie sei die Sicherung der Qualität zu unterstützen und zu verstärken, um die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und in der neuen wissensbasierten und globalisierten Wirtschaft bestehen zu können (Europäische Kommission 2000, S. 2). „Berufsbildungsqualität“ wird anhand dreier politischer Zielsetzungen bestimmt:

- 1) Beschäftigungsfähigkeit,
- 2) Kongruenz von Angebot und Nachfrage und
- 3) Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung.

Die Qualitätskontrolle, die zunächst input-orientiert erfolgte, soll künftig stärker auch Prozesse, Output und Kontexte berücksichtigen. Die hierbei einzubeziehenden harten und „weichen“ Qualitätsindikatoren richten sich nach diesen politischen Vorgaben (Seyfried/Slickers/Lassnigg 2002).

Mit der erfolgten Schaffung eines „Common Quality Assurance Framework (CQAF) for VET in Europe“ soll sowohl ein Planungs- und Umsetzungsmodell, eine Methodologie für ein Assessment, ein Monitoringsystem und ein Messinstrument der Berufsbildungssysteme der Mitgliedstaaten ermöglicht werden, das zu erhöhter Effektivität, mehr Transparenz und gegenseitigem Vertrauen beitragen soll. Die Qualitätsbemühungen auf europäischer Ebene sollen darüber hinaus durch „Good Practice“-Beispiele angespornt werden (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2006). Im markanten Gegensatz zu diesen Vorstößen auf europäischer Ebene zeigen sich die Berufs- und Wirtschaftspädagogik und teilweise auch einzelne Akteure der Berufsbildungspolitik betont skeptisch, denn die lernergebnisorientierte Perspektive wird als Gefahr und Unterminierung des dualen Berufsbildungssystems wahrgenommen (vgl. zur Übersicht Kraus 2007). Insgesamt fehle der europäischen Berufsbildungspolitik ein ausreichend „deliberatives“ Moment (Grollmann & Ruth 2006, S. 76). So sieht etwa Rauner die Angleichung an solche europäische Vorgaben kritisch. Die „Qualität und Effizienz der dualen Berufsbildung“ sei vielmehr dadurch gewährleistet, dass das bestehende duale Berufsbildungsmodell kostengünstiger und bezüglich Organisation und Durchführung flexibler zu gestalten sei (Rauner 2007).

Generell erfährt das Argument der Qualität auch auf nationaler Ebene eine stärkere Gewichtung. Das novellierte deutsche Berufsbildungsgesetz hebt die Bedeutung der

Qualitätssicherung hervor: es gelte die Qualitätsentwicklung der schulischen Berufsausbildung zu verstärken, gleichzeitig die Qualitätssicherung am Lernort Betrieb zu entwickeln und insgesamt die lernortübergreifende Qualität zu steigern. Die Bemühungen zur Verbesserung der Qualität der Berufsausbildung sollten auch zu einer Halbierung der Ausbildungsabbrecherquote führen (Catenhusen 2007, S. 6).

Im Rahmen nationaler „Qualitätssicherung“ werden für ein „Antizipationssystem“ vorhandene Daten bezüglich Angebot und Nachfrage für die Berufsbildung Österreichs – auf nationaler wie europäischer Ebene – integriert, um zu erreichende und auf Indikatoren beruhende Zielsetzungen umzusetzen (Lassnigg/Markowitsch 2005, S. 232). Auch auf der Ebene der Berufsschulen ist in Österreich der Einfluss des gesamteuropäischen Qualitätsprozesses sichtbar. Die im Jahre 2005 begonnene Implementierung des QUIBB (Qualitätsinitiative Berufsbildung) will nationale Bildungsstandards für die berufliche Bildung etablieren und berufsfeldbezogenen Kompetenzen gemäß dem Europäischen Qualitätsrahmen für den Unterricht definieren (Timischl 2006).

Neuere bildungspolitische Vorstöße auf nationaler und internationaler Ebene figurieren demgemäß unter dem Label der „Qualitätssicherung“.

## **5. Qualität und Qualitätssicherung aus einer Forschungsperspektive**

Die Fachliteratur zur Qualitätssicherung ist einerseits unermesslich, andererseits stark anwendungsbezogen. Die überwiegende Mehrzahl der Veröffentlichungen sind Anleitungen und Ratgeber mit Leitfäden und Checklisten (z.B. Schöni, Tomforde & Wicki 1997) oder aber Erfahrungsberichte, Dokumentationen und Stellungnahmen. Einzelne Beiträge sind kritisch-reflexiv, indem sie die begrifflichen Unschärfen der Qualität und Qualitätssicherung und deren Varianzen thematisieren (so Harvey/Green 2000). Einige bilanzierende Berichterstattungen sind die Folge von Begleitstudien (vgl. Diesner et al. 2004). Insgesamt fehlt jedoch bis anhin eine umfassende Forschung im Bereich der beruflichen Bildung, welche die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung selbst evaluiert.

Eine qualitative Studie geht auf die Einführung von Qualitätssicherung und ISO, zu welcher auch die US-amerikanischen berufsbildenden Schulen angehalten seien, ein. Neben Vorteilen in der Teamentwicklung sieht Bevans-Gonzales, die vergleichend Fokusgruppen befragte, vor allem die Einführung als zeit- und papierintensiv an (2004, S. 177f.). Die Interpretation und Anwendung von Standards sei schwierig und zu wenig auf die Besonderheiten im Erziehungsbereich eingerichtet. Damit bestätigt sie ähnliche Aussagen, wie sie bereits für die europäische Berufsbildung van den Berge (1997) und für Deutschland Kuwan/Waschbüsch (1996) festhielten. Im Umfeld der Schulentwicklungsforschung, die zu standardisierten Befragungen anregte, ergab sich auch zum Leitungshandeln an 14 Berliner Berufsschulen eine Befragung, die zum Schluss kommt, dass alle Funktionsträger einer Schule im Sinne einer Erfolgsorientierung einzubinden seien (Seeber 2003, S. 177). Schneeberger/Petanovitsch/Nowak (2006) untersuchten unter dem Signum der Qualitätssicherung der österreichischen beruflichen Bildung mit

Fragebögen in 6 ausgewählten Lehrberufen die Einstellung der Berufsschulen und Betriebe hinsichtlich der Optimierung der Kooperation. Die Zufriedenheit mit den Leistungen und Ergebnissen der Berufsschule steige, bei kontinuierlicher Information und Aufbau persönlicher Kontakte (ebd., S. 10ff.). Als explorative Studie ist auch die Untersuchung von Richter zu bezeichnen, welche die Erwartungen der Unternehmen an das Qualitätsmanagement in der Berufsschule mittels postalischer Befragung eruierte (Richter 2006, S. 183ff.).

Eine international vergleichende Studie hebt hervor, dass in den untersuchten Ländern Australien, Vereinigtes Königreich und Deutschland, unterschiedliche Formen der Qualitätssicherung entstanden, die allerdings nach gleichen Prinzipien funktionieren. Es sei eine Konvergenz in dem Sinne feststellbar, dass Standards für Bildungsanbieter und Auditoren der Akkreditierung sich etablieren, die sowohl eine Außensicht wie auch „Self-Assessment“ einschließen (Misko 2006). Eine branchenspezifische Gegenüberstellung der Rolle der Qualitätssicherung im Zusammenhang mit der beruflichen Bildung in der Automobilindustrie in Korea und Deutschland stellt eine stärkere Einbindung der Qualitätssicherung mit der beruflichen Bildung und Weiterbildung für die deutschen Betriebe heraus, im Gegensatz zu einer eher an der Produktion orientierten Qualitätssicherung in Korea (Lee et al. 2006).

Die dominante Form der wenigen empirischen Studien geht in dem Sinne evaluativ vor, als formulierte Zielsetzungen des Qualitätsverfahrens geprüft werden. Insofern folgen sie dem „klassischen“ Anspruch einer kunden- und produktbezogenen Ergebnisqualität, die sich auf die Erreichung der gesetzten Ziele und die Kundenzufriedenheit konzentriert. Weniger im Blick ist hierbei eine wirkungsorientierte Evaluation. Diejenige Perspektive herrscht vor, die die organisationelle und professionelle Entwicklung der Bildungsinstitution und der Lehrenden, also die Mesoebene, im Blick hat.

## **6. Bilanz**

Qualität als organisationelles Bildungsmanagement, als Entwicklungs- und Standardisierungsmodell des Lehrerhandelns und Unterrichtens, sowie als bildungspolitische Steuerungsvorlage auf nationaler und internationaler Ebene – dies sind die Facetten der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Auch gut ein Jahrzehnt nach der ersten Welle der Qualitätssicherung besteht zur „Qualität“ der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung wenig ausgewiesene Evidenz zu den günstigen Wirkungen und kaum empirische Überprüfung. Wahrscheinlich kann der Qualitätssicherung ein Verdienst zugeschrieben werden: sie hat eine anschlussfähige Sprache mit international konvertibler Währung geschaffen. Darüber hinaus wurde Qualität als Chiffre für Reformbereitschaft sowohl in den Mikrostrukturen des Lernens wie auch in der großen Bildungspolitik als eine verbindende Komponente eingeführt. Die beständige und explizit formulierte Sorge um „Qualität“, die nach fortlaufender Veränderung und Fortbildung ruft, nach Neugestaltung und Zielerreichungsvereinbarungen, ist das spezifische Organisationsmerkmal das auch Schulen und die Berufsbildung insgesamt erfasst. Eine Ergeb-

nisorientierung mit impliziter Standardisierungstendenz bildet sich als die „organisierende Idee“ (Power 2007, S. 51) heraus, die sowohl Mikro-, Meso- wie Makroebene der Bildung umfasst.

Diese Ausrichtung auf Qualität hat das Berufsbildungswesen zweifellos verändert, es quasi in beständige Selbstalarmierungsbereitschaft gestellt. Residuen selbstbestimmter und eigensinniger Initiativen wurden hierbei einem stromlinienförmigen und von Bürokratien und Bildungsapparaten gesteuerten Kontrollregime ausgesetzt, bzw. es wurden undefinierte Räume durch Maßnahmen der Qualitätsentwicklung explizit gemacht.

Qualität ist auch beschreibbar als Übergang von einer auf bürokratischer Disziplinierung ausgerichteten Bildungsorganisation hin zu einer Kontrollgesellschaft, in der wir – in den Begriffen Foucaults – je frei zirkulieren und uns selbst kontrollieren: alle Beteiligten setzen sich hierbei einem Qualitätstribunal aus (Simons 2002). Die Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung lässt sich auch als Paradoxie auffassen, die darin besteht, Reputationsverluste und Risiken zu minimieren, indem man Qualität zur Legitimationstechnik transformiert, die gleichzeitig jedoch wieder neue Risiken erzeugt.

## Literatur

- Altrichter, H. (2000): Konfliktzonen beim Aufbau schulischer Qualitätssicherung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 41, Beiheft, S. 93–110.
- Baethge, M./Achtenhagen, E./Arends, L./Babic, E./Baethge-Kinsky, V./Weber, S. (2006): Berufsbildungs-PISA. Machbarkeitsstudie. Stuttgart: Steiner.
- Bailey, Th./Hughes, K./Barr, T. (2000): Achieving Scale and Quality in School-to-Work Internships: Findings from Two Employer Surveys. In: Educational Evaluation and Policy Analysis, 22, pp. 41–64.
- Bakic, J. (2006): Qualitätsmanagement. In: Dzierzbicka, A./Schirlbauer, A. (Hrsg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien: E. Löcker, S. 218–227.
- Beck, K. (2006): Standards – ein Mittel zur Qualitätsentwicklung in der Lehrerbildung? In: Wirtschaft und Erziehung (WuE), 2, S. 44–54.
- Berset, J.-E. (2001): Introduction d'un Controlling éducationnel dans la formation professionnelle suisse. Fribourg: Editions universitaires.
- Bevans-Gonzales, Th. (2004): The Strengths and Weaknesses of ISO 9000 in Vocational Education. In: Journal of Vocational Education and Training (JVET), 56, S. 163–180.
- Bötel, C./Krekel, M. (2004): Trends und Strukturen bei Bildungsträgern. In: Balli, C./Krekel, E./Sauter, E. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? (Bundesinstitut für Berufsbildung – Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 262). Bielefeld: Bertelsmann, S. 19–40.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2006): Quality in Education and Training. Cases of Good Practice in Vocational Education and Training and Higher Education. Vienna: bmbwk.
- Catenhusen, W. (2007): Die Zukunftsfähigkeit des deutschen Bildungssystems sichern. Politische Stellungnahme im Namen des Netzwerk Bildung anlässlich der Präsentation der neuen Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung „Berufsbildung im Umbruch – Signale eines überfälligen Aufbruchs von Prof. Dr. Martin Baethge“. Berlin: Netzwerk Bildung – Friedrich Ebert Stiftung, 26. Januar 2007.
- Crittin, J.-P. (2003): Erfolgreich unterrichten. Die Vorbereitung und Durchführung von lernwirksamen Schulungen. (4. überarbeitete Auflage). Bern: Haupt.

- Derosé, S./Young, D.: Overview (2005): Quality and efficiency of education and training in Europe. In: European Commission (ed.). *European Economy – Quality and efficiency in education* (Special report No.3/2004). Brussels: Directorate General for Economic and Financial Affairs, S. 6–21.
- Diesner, I./Euler, D./Walzik, S./Wilbers, K. (2004): Abschlussbericht des Modellversuchsprogramms KOLIBRI (Kooperation der Lernorte in der beruflichen Bildung) 09/1999 bis 02/2004. In: Bundesländer-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): Abschlussbericht des Programmträgers zum BLK-Programm. (Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung. Bonn: BLK Geschäftsstelle.
- Ebner, H. (2006): Standards als Instrumente des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich. In: Eckert, M./Zöller A. (Hrsg.): *Der europäische Berufsbildungsraum – Beiträge der Berufsbildungsforschung*. 6. Forum der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsnetz (AG BFN). Bielefeld: Bertelsmann, S. 179–188.
- European Commission (2004): ‚Copenhagen Process‘ Quality Assurance in VET. Technical Working Group Progress Report.
- European Commission (2006): European Network on Quality Assurance in VET. Work Programm 2006–2007.
- Europäische Kommission (2000): Qualität der Berufsbildung. R: /Ve-ETV/ETV html/Doc online/Themes-II/Qualite/Marques-Oliveira-DE.doc (27.11.2007).
- EU (2006): The Helsinki Communiqué on Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training. Communiqué of the European Ministers of Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission to review the priorities of the Copenhagen Process. Helsinki, 5. 12. 2006.
- Fach-Overhoff, M. (2004): Qualitätsstandards für die Unterrichtspraxis. In: Rützel, J./Bendig, B./Herzog, C./Sloane, P.F. (Hrsg.): *Berufsbildung in der globalen Netzwerkgesellschaft: Quantität – Qualität – Verantwortung*. Bielefeld, S. 237–260.
- Foster, H. (2000): Mit Qualitätskriterien zu mehr Chancengleichheit in der Weiterbildung: Das QUASAR-Projekt. In: Rützel, J. (Hrsg.): *Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsstandards in der Berufsbildung*. Bertelsmann, S. 31–38.
- Gnahn, D./Kuan, H. (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Effekte, Erfolgsbedingungen und Barrieren. In: Balli C./Krekel E./Sauter, E. (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis?* (Bundesinstitut für Berufsbildung – Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 262). Bielefeld: Bertelsmann, S. 41–59.
- Gonon, Ph./Hügli, E./Landwehr, N./Ricka, R./Steiner, P. (1998): *Qualitätssysteme auf dem Prüfstand*. Aarau: Sauerländer.
- Gonon, Ph. (2003): Qualität als „Qualitätssicherung“ – eine Herausforderung für die (Berufs-) Schule? In: Zöller, A./Gerds, P. (Hrsg.). *Qualität sichern und steigern. Personal- und Organisationsentwicklung als Herausforderung für berufliche Schulen*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 11–24.
- Gonon, Ph. (2003a): Erziehung als Managementproblem. Bildungsinstitutionen zwischen Charisma und Taylorismus. In: Mangold, M./Oelkers, J.: (Hrsg.): *Demokratie, Bildung und Markt*. Bern: Peter Lang, S. 281–301.
- Gonon, Ph. (2005): Partizipative Qualitätssicherung. In: Rauner, F. (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildungsforschung*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 421–426.
- Grollmann, Ph. & Ruth, K. (2006): Zertifizierung, Innovationen und Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung in Europa. In: Clement U./Le Mouillour I./Walter, M. (Hrsg.): *Standardisierung und Zertifizierung beruflicher Qualifikationen in Europa*. Bonn: Schriftenreihe BIBB, S. 61–78.
- Greimel, B. (2002): Lehrerevaluation durch Beurteilungen der Lernenden – eine Analyse des Standes der Evaluationsforschung. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* (zbw), 98, S. 197ff.
- Hagmann, S./Ebner, H. G. (2002): Qualitätskonzepte auf dem Weg in die beruflichen Schulen – erste Ergebnisse einer Evaluationsstudie. In: Eckert, M./Horlebein, M./Lisop I. Reinisch, H./Tramm T. (Hrsg.): *Bilanzierungen. Schulentwicklung, Lehrerbildung und Wissenschaftsgeschichte im Feld der Wirtschafts- und Berufspädagogik*. Frankfurt: GABF-Verlag, S. 223–243.

- Hallmann, P. (2006): Nationale Bildungsstandards – Motor der Qualitätsentwicklung auch an beruflichen Schulen oder nur Lernziel-Retrospektive? In: *Wirtschaft und Erziehung (WuE)*, 1, 2006, S. 20–25.
- Harvey, L./Green, D. (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, S. 17–40.
- Hartz, S. (2004): Qualität in der Weiterbildung: Die Perspektivengebundenheit von Qualitätsanforderungen am Beispiel der Differenz von Organisation und Profession. In: Fröhlich, W./Jütte, W. (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung. Internationale Entwicklungen und Perspektiven*, Münster: Waxmann, S. 231–246.
- Hodkinson, Ph. (1998): Technicism, Teachers and Teaching Quality in Vocational Education and Training. In: *JVET (Journal of Vocational Education and Training)*, 50, S. 193–208.
- Jütte, W. (2004): Qualitätsmanagement und betriebliche Weiterbildung. In: Gonon, Ph./Stolz, S. (Hrsg.): *Betriebliche Weiterbildung – empirische Befunde, theoretische Perspektiven und aktuelle Herausforderungen*. Bern: hep, S. 229–246.
- Landwehr, N./Steiner, P. (2003): *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung*. Bern: hep.
- Lassnigg, L./Markowitsch, J. (Hrsg.) (2005): *Qualität durch Vorausschau. Antizipationsmechanismen und Qualitätssicherung in der österreichischen Berufsbildung*. Innsbruck: Studien Verlag.
- Lee, Y./Lee, D./Härtel, M./Zinke, G. (2006): *Qualification Strategies and New Media for Quality Assurance in Manufacturing – the example of the automotive industry in Korea and Germany*. (Discussion Paper No. 79). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Markert, W. (2006): Qualitätsbestimmung zwischen Organisationsentwicklung und lernendem Subjekt. In: W. Markert (Hrsg.): *Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 48–56.
- Misko, J. (2006): *Vocational education and training in Australia, the United Kingdom and Germany*. Adelaide: NCVER (National Centre for Vocational Education Research).
- Muller, D./Funnell, P. (1992): An Exploration of the Concept of Quality in Vocational Education and Training. In: *Educational and Training Technology International*, 29, p. 257–261.
- Kraus, K. (2007): Die „berufliche Ordnung“ im Spannungsfeld von nationaler Tradition und europäischer Integration. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 53, S. 382–398.
- Kuwan, H./Waschbüsch E. (1996): *Zertifizierung und Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Nickolaus, R. (2007): Qualität in der Beruflichen Bildung. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 103, S. 161–166.
- Oser, F./Kern, M. (Hrsg.) (2006): *Qualität der beruflichen Bildung – Eine Forschungsbaustelle*. Bern: hep.
- Power, M. (2007): *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*. Oxford: University Press.
- Prechtel, C./Scherbe, N. (2007): Ausbildung im Verbund: Steigerung von Qualität und Effizienz. In: Severing, E./Loebe, H. (Hrsg.): *Effizienz in der Ausbildung. Strategien und Best-Practice-Beispiele*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 69–78.
- Rauner, F. (2007): *Kosten, Nutzen und Qualität der beruflichen Ausbildung*. Bremen: Universität, Institut Technik & Bildung (ITB), Forschungsberichte 23/2007.
- Richter, A. (2006): *Qualitätsmanagement als Gegenstand der Berufsbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Rütters, K./Roggenbrodt, G./Künzel, J. (2004): Ziele und Aufgaben einer externen Evaluation für das berufsbildende Schulwesen. Überlegungen am Beispiel Niedersachsens. In: Rützel, J./Bendig, B./Herzog, C./Sloane, P.F. (Hrsg.): *Berufsbildung in der globalen NetzWerkGesellschaft: Quantität – Qualität – Verantwortung*. Bielefeld, S. 173–192.
- Schneeberger, A./Petanovitsch, A./Nowak, S. (2006): *Optimierung der Kooperation Berufsschule-Lehrbetrieb. Erhebungen und Analysen der Verbesserung der Qualität der Berufsbildung*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.



- Schöni, W./Tomforde, E./Wicki, M. (1997): Leitfaden Bildungsqualität. Evaluation und Gestaltung der Bildungsarbeit in Betrieb und Büro. Zürich: Rüegger.
- Seeber, S. (2003): Schulmanagement zwischen strategischem Entscheiden und Routine. In: J. van Buer/O. Zlatkin-Toitschanskaia (Hrsg.): Berufliche Bildung auf dem Prüfstand. Entwicklung zwischen systemischer Steuerung, Transformation durch Modellversuche und unterrichtlicher Innovation. Frankfurt a. M.: Peter Lang, S. 157–179.
- Seeber, S./Squarra, D. (2003): Lehren und Lernen in beruflichen Schulen. Schülerurteile und Unterrichtsqualität. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Seyfried, E./Slickers, C./Lassnigg, L. (2002): Indikatoren für eine europäische Strategie zur Förderung der Qualität der Berufsbildung (vorläufiger Bericht). Thessaloniki: Cedefop.
- Simons, M. (2002): Governmentality, Education and Quality Management. Towards a Critique of the Permanent Quality Tribunal. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaften, 5, S. 617–633.
- Smits, W. (2006): The Quality of Apprenticeship Training. In: Education Economics 14, pp. 329–344.
- Spöttl, G./Becker, M. (2006): Qualität in der beruflichen Bildung – Perspektiven für einen Handlungsrahmen. In: lernen & lehren, 82, S. 52–60.
- Szewczyk, M./Alexander, P. (2006): Qualitätsverbesserungen durch EFQM – ein Ansatz zur Stärkung der Selbsterhaltungsfähigkeit (Autopoiese) Berufsbildender Schulen. In: WuE (Wirtschaft und Erziehung), 8, S. 223–235.
- Tenberg, R. (2003): „Dienstleistung“ Unterricht? Unstimmigkeiten bei der Adaption betrieblicher Instrumente von Qualitätsmanagement an Schulen. In: Zöller, A./Gerds, P. (Hrsg.). Qualität sichern und steigern. Personal- und Organisationsentwicklung als Herausforderung für berufliche Schulen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 121–146.
- Timischl, W. (2006): Qualität als Schlüssel zum Erfolg in der Berufsbildung. In: wissenplus, 5, S. 8–9.
- Timmermann, D./Windschild, T. (1996): Implementierung von Qualitätsgrundsätzen und -maßstäben in der betrieblichen Bildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 79–90.
- Van den Berge, W. (1997): Application of ISO 9000 Standards to Education and Training: interpretation and guidelines in a European perspective. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Zech, R. (2005): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. LQW 2 – Das Handbuch. Hannover: ArtSet.

*Anschrift des Autors:*

Prof. Dr. Philipp Gonon, Universität Zürich, Institut für Gymnasial- und Berufspädagogik, Beckenhofstr. 35, CH 8006 Zürich, E-Mail: gonon@igb.uzh.ch